

납기 단축으로 경쟁사를 압도

일본오일펌프



- ❖ 소재지: 埼玉県熊谷市久保島634
- ❖ 창 업: 1919년
- ❖ 설 립: 1960년 12월
- ❖ 자본금: 1억 엔
- ❖ 종업원: 229명 (2015년 3월 현재)

납기단축으로 경쟁사를 압도_일본오일펌프 (No12)

< 요약 >

- 일본오일펌프는 온도조절용 펌프 분야에서 세계 70%, 일본국내 100%의 시장점유율을 자랑하는 ‘공작기계업계의 인텔’로 불리는 기업임
- 리먼 사태 이후 급성장하면서 작지만 강한 기업의 대표사례로 꼽히며 높은 수익률을 유지하고 있음
- 획기적인 신제품개발과 최단 납기 3일의 초고속 제작을 무기로 반드시 선택받는 존재가 되기 위한 전략을 추진하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 제조업체가 경쟁력을 확보하는 길은 품질향상이 전부가 아니며, 시장점유율 100%의 제품을 생산하고 있더라도 미래를 위해 또 다른 아이템 개발을 소홀히 해서는 안 됨

1. 위기 봉착

- 일본오일펌프는 연간 매출이 50억 엔에 불과하지만 10%가 넘는 영업이익률을 올리며 일본에서 ‘공작기계업계의 인텔’이라고 불리는 기업임
 - 공작기계의 온도조절기에 들어가는 오일펌프(Trochoid Pumps) 시장에서 세계시장의 약70%, 일본 국내시장의 거의 100%를 장악하고 있음
 - 공작기계에서는 반드시 열이 날 수밖에 없고, 그 기계를 냉각하는 오일을 순환시키는 것이 Trochoid Pumps임
 - 따라서 어떤 유형의 공작기계라도 반드시 필요한 기계 부품이라고 할 수 있음
- 창업한지 90년이 넘는 역사를 가진 일본오일펌프도 리먼사태 직후 발생한 세계적인 경기후퇴의 영향을 비껴가지 못했음
 - 2009년 9월 일본오일펌프를 인수한 보라리스 캐피탈 그룹의 지명을 받아 경영재건의 임무를 부여받은 것은 나카오 마사토(中尾真人) 사장임
 - 나카오 사장은 미스미그룹 본사의 상하이법인 경영에서 실적을 인정받아, 펀드회사 경험이 있어 숫자에 강한 장점이 있는 것으로 평가를 받고 있음

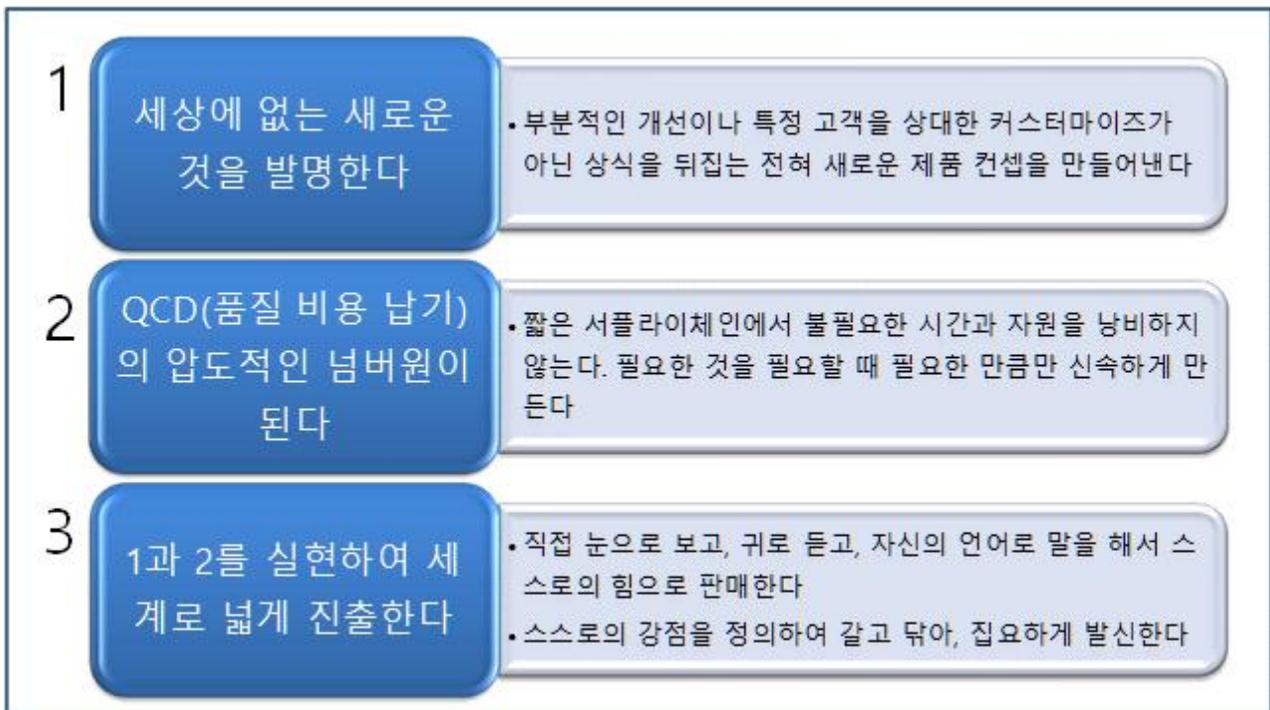
- 이러한 이유에서 위기에 처한 일본오일펌프의 재건을 위한 근본적인 개혁을 추진하기에 적합한 인물로 선정됨
- 나카오 사장은 2009년 당시 일본오일펌프는 이렇다 할 성장전략이 전혀 없는 무기력한 상태였다고 회고함
 - 일본오일펌프는 우량기업이었지만 어딘가 좀 부족하다는 느낌을 받았고, 주력 상품인 Trochoid Pumps는 세계표준으로 오일을 이용한 공작기계의 용도는 경합상대가 없었던 상황이었음
 - 반면 일본의 3대(야마자키마작, 모리정기, 오쿠마)공작기계 업체와 파낙 등이 거의 모든 고객을 선점하고 있어서 시장점유율을 확대시킬 여지가 없었음
 - 영업사원은 고객을 찾아가 형식적인 상담을 하는 것에 그치고 있었음

2. 남기로 승부

- 나카오 사장은 4개월 동안 중장기경영계획을 만들었는데, 그 때 중요하게 생각했던 것은 회사의 존재감이었다고 함
 - 펌프를 만드는 것은 어느 회사나 다 할 수 있는데, 고객이 굳이 일본오일펌프의 제품을 선택하는 이유가 무엇인지에 대해 사내에서 논의를 거듭했음
 - 작은 규모의 회사로 시장에서의 지명도도 그다지 높지 않은 상황에서 어떻게 생존할 것인지가 논의의 초점이었음
 - 생존하기 위해서는 고객이 필연적으로 일본오일펌프의 제품을 선택하도록 확고한 가치를 창출할 필요가 있다고 판단함
 - 결국 나카오 사장이 비전으로 설정한 것은 고객에게 있어서 ‘이 회사가 아니면 안 된다’는 존재가 되는 것이었음
- 나카오 사장은 회사의 재건을 위해 만든 중장기경영계획에서 3대 개혁안을 제시했음
 - 첫 번째는 일본오일펌프만이 만들 수 있는 제품을 개발하는 것으로, 세상에 없는 새로운 제품의 개발이었음
 - 높은 시장점유율을 유지하고 있었던 Trochoid Pumps도 반드시 유효기한이 있을 것이라는 위기감이 있었음

- 그렇기 때문에 획기적인 제품을 개발하지 않으면 일본오일펌프의 발전은 보장 받을 수 없을 것이라는 인식이 있었음
- 두 번째는 일본오일펌프의 제품을 모방한 모조품과 타사의 표준제품과의 기술적 격차를 압도적으로 확대시키는 것임
 - QCD(품질·비용·납기) 측면에서 압도적인 차이를 만들어 고객에게 인지시키는 전략임
 - 품질은 정밀도가 높은 공작기계를 사용하면 어느 회사든지 실현할 수 있고, 비용도 크게 차이를 내기 어려움
 - 그렇다면 나머지 납기를 다른 회사에 비해 압도적으로 짧게 하는 방법밖에 없다는 결론에 도달함

<그림 1> 일본오일펌프의 중장기경영계획에서 제시한 3대 개혁 내용



자료: NIKKEI BUSINESS, 2013.5.27., 企業研究에서 작성

- 세상에 없는 새로운 제품을 만들어 압도적으로 단축된 납기를 실현한다면 세 번째 개혁안인 해외진출 강화도 가능하다고 본 것임
 - 첫 번째와 두 번째 개혁안이 계획대로 추진된다면 해외시장에 적극적으로 진출해도 충분히 승산이 있을 것으로 판단함
 - 일본오일펌프는 이미 한국과 대만에 대리점을 구축해 놓고 있음

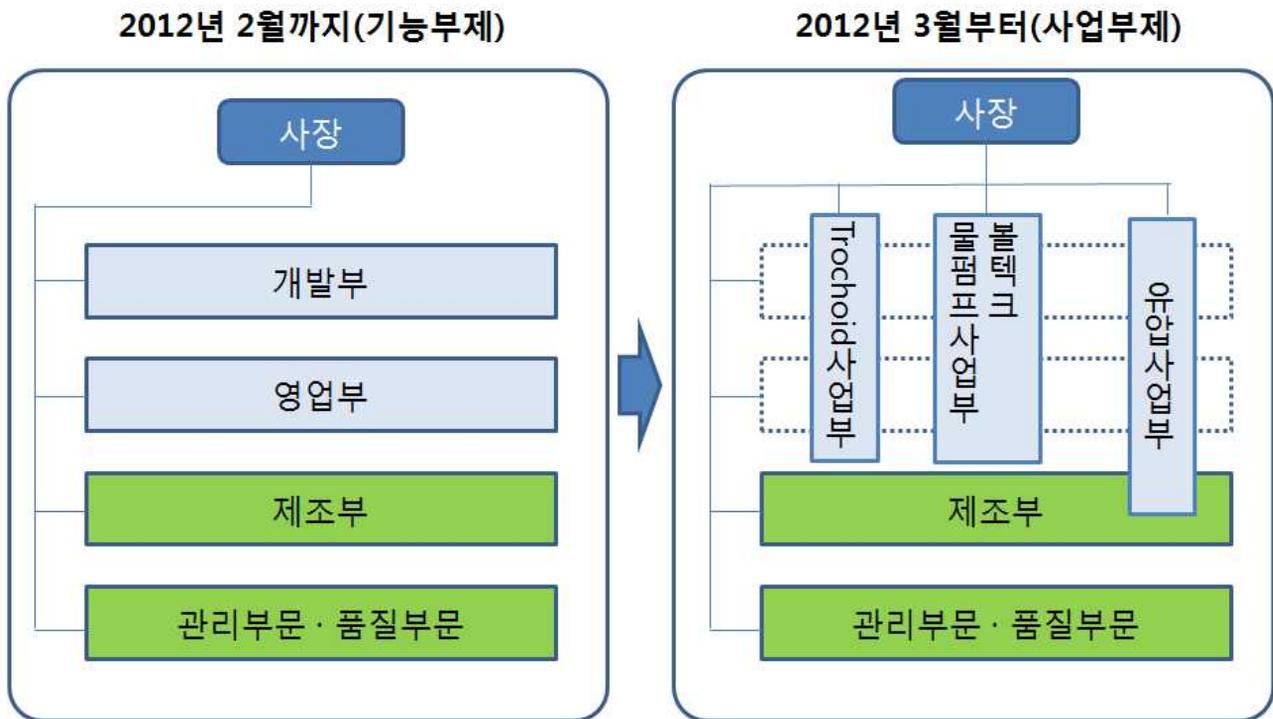
- 2008년에 상하이에 판매 자회사를 설립했음
- 2013년 현재 전체 매출에서 차지하는 수출비중은 약20%이지만 앞으로 인도와 독일 등을 중심으로 확대시켜나간다는 방침임

3. 조직개편

- 기업 재건과 개혁을 위해 만든 중장기경영계획을 실행한 것은 2010년 2월이었음
 - 세 가지 개혁안 중에서 가장 먼저 착수한 업무는 세상에 없는 전혀 새로운 제품을 개발하는 것이었음
 - 나카오 사장은 회사에 너무 암전한 직원이 많아 한 가지 뭔가 화려하면서도 획기적인 일을 하는 것이 좋겠다고 생각했다고 함
 - 그러기위해 중장기경영계획을 만들었던 4개월 동안 기술자와 많은 논의를 하며 아이디어를 찾았음
- 사실 기술자에게 ‘세상에 없는 뭔가 새롭고 획기적인 제품을 개발해 달라’고 주문하더라도 일상 업무가 바빠서 생각할 여유가 없는 것이 사실임
 - 그래서 4명의 기술자를 지명하고 일상적인 업무를 모두 제외한 채 신제품개발에만 주력하도록 했음
- 일상적인 업무에 해당하는 영업직원이 고객에서 듣고 온 특별주문(마이너 체인지)과 관련한 일을 제외한 것이었음
 - ‘고객 제1주의’라는 고객의 니즈를 반영한다는 미사여구와 같은 말이 있지만, 기술자가 특별주문에만 전념하면 획기적인 신제품은 만들어지지 않음
 - 또한 특별주문한 제품은 그것을 요청한 회사에게는 고맙다는 말을 들을지 모르지만 다른 회사에는 전혀 적용하지 못한다는 단점이 있음
- 당시 일본오일펌프는 개발비를 100% 특별주문에 사용하고 있었지만 그에 따른 매출은 전체의 10%정도에 불과했음
 - 게다가 1년 이상 가동하지 않은 재고 대부분이 이러한 특별주문에 의해 만들어진 제품이었음

- 이러한 이유에서 나카오 사장은 특별주문에 의한 제품 제작을 일체 하지 못하도록 지시를 했음
- 오랫동안 변함없이 이어오던 이러한 과거의 관행을 없애는 한편 사내의 기술부마저 해체하는 강수를 두었음
- 기술부가 제품 영업을 담당하는 부서와 거의 교류가 없는 무인도 같은 존재로 전락해 있었기 때문이었음
- 2010 3월에 기술부를 해체하고 영업 담당 직원 몇 명을 포함한 개발부로 새롭게 명칭을 바꿨음

<그림2> 일본오일펌프 조직개편



자료: NIKKEI BUSINESS, 2013.5.27., 企業研究에서 작성

- 2012년 2월까지 개발부는 기술부라는 명칭이었으며 순수 기술자로만 구성된 조직이었음
- 2010년 3월 이후 영업부의 일부와 기술부를 통합하여 개발부로 명칭을 변경하였음
- 고객의 요구사항만을 개발하는 과거 관행에서 벗어나 신제품 개발에 전념할 수 있는 조직을 만들고, 개발부에는 3개의 그룹을 두었음

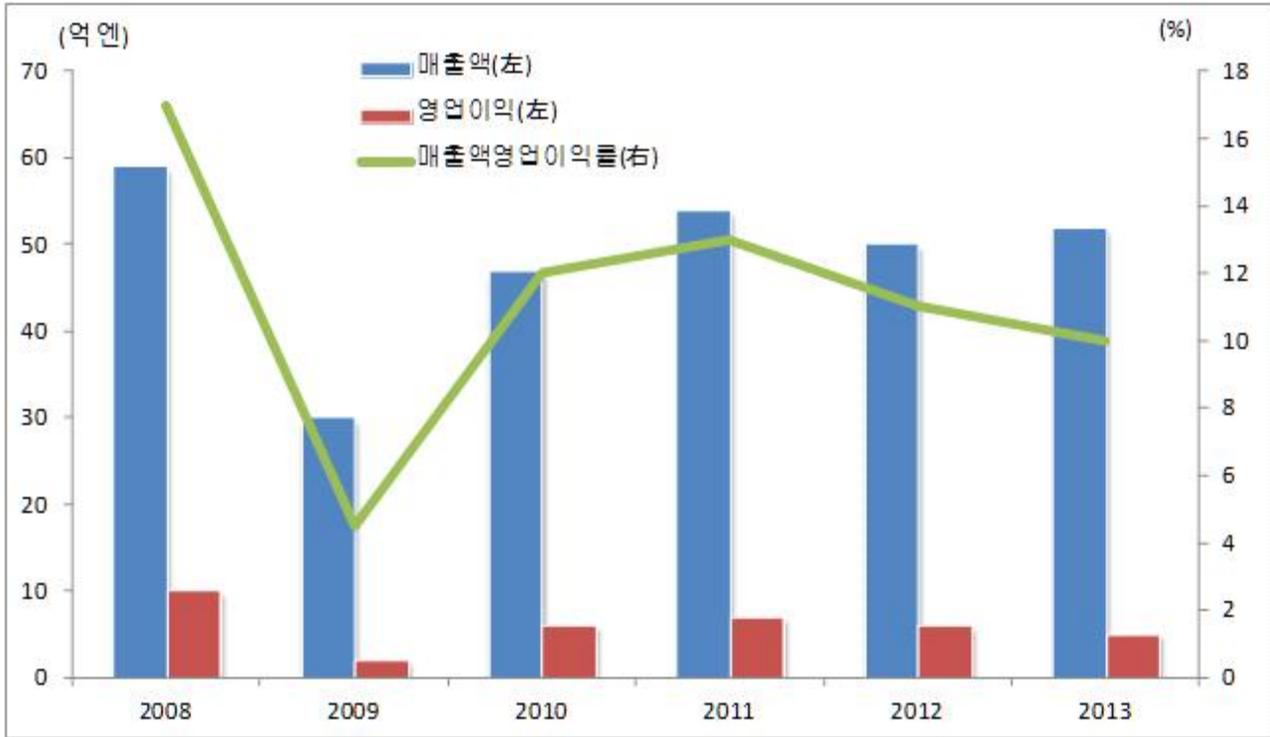
- 2012년 3월부터 개발부, 영업부를 폐지하고 사업부제로 개편하였음
 - 당시는 볼텍스사업부와 물펌프사업부가 별도로 구분된 4개 사업부제로 시작했으나, 2013년 2월부터 두 사업부를 통합하여 3개 사업부 체제로 전환하였음
 - 각 사업부는 제조부에 제조를 위탁하는 형태로 되어 있으며, 제조부는 코스트센터의 역할을 담당하고 있음

4. 신제품 전담부서 신설

- 세상에 없는 획기적인 제품개발을 담당할 4명의 기술자는 신제품 개발에 100% 주력했음
 - 그 결과 탄생한 것이 ‘볼텍스’라는 명칭의 새로운 펌프임
 - 일본오일펌프가 강점으로 가지고 있는 Trochoid Pumps에 특수 필터를 탑재한 제품으로 체적기준을 종래 제품의 100분의 2까지 줄였음
 - 특히 필터 관리가 필요 없다는 점이 높게 평가받으며 획기적인 제품으로 판매실적이 꾸준히 증가하고 있음
- 새롭게 개발된 이 펌프는 ‘머시닝센터’로 불리는 공작기계에 주로 사용되고 있음
 - 공작기계는 고속으로 회전하는 금속재료를 날카로운 칼날로 깎는 것이 일반적인데, 그 때 발생하는 마찰열을 식히고 금속재료의 깎이는 파편을 분산시킴
 - 이 때 필요한 냉각액을 뿌리는데 사용하는 펌프를 새로 개발한 것이었음
- 이전에는 펌프에서 냉각액을 뿌리면 냉각액이 공작기계 밑으로 다시 돌아오는 경우가 많았음
 - 더러워진 파편과 오일이 섞인 끈끈한 액체상태의 냉각액을 빨아올려 필터를 통해 깨끗해진 상태로 다시 압력을 가해 분출하게 됨
 - 이러한 과정을 실행하기 위해 종래에는 공작기계와는 별도의 장치를 옆에 만들어 대응했었음
- 일본오일펌프의 새로운 제품은 더러워진 탱크 안에 직접 펌프(볼텍스)를 끼워 넣어 사용함

- 그 결과 작업장 공간을 대폭적으로 줄일 수 있게 된 것임
- 종래에는 커다란 탱크 안에 ‘백필터’라는 것이 들어있어 정비하거나 보수하는데 불편한 점이 많았음

<그림3> 일본오일펌프 매출액 및 영업이익률 추이



자료: NIKKEI BUSINESS, 2013.5.27., 企業研究에서 작성

- 신제품을 개발하는데 있어서도 해결해야 하는 기술적 과제가 적지 않았음
 - Trochoid Pumps는 기어펌프의 일종이지만 기어와 기어 사이에 먼지가 들어가면 멈춰버리는 약점이 있어, 더러워진 탱크 안에 기어펌프를 끼워 넣으면 관리가 어려워진다고 인식되고 있었음
 - 사실 이런 과제를 어떻게든 극복해야겠다는 발상에서 Trochoid Pumps와 필터를 일체화시켜 만들겠다는 아이디어가 나온 것임
- 나카오 사장은 이런 과정을 거쳐 개발을 진행하면서 잘하면 대단한 제품을 만들어 히트할 것 같다는 예감을 느꼈다고 함
 - 고객 입장에서 보면 별도의 장치가 필요 없어지고 필터를 관리하거나 보수하지 않아도 되기 때문임

- 뿐만 아니라 기어펌프는 고효율이기 때문에 소비전력을 절약할 수 있다는 장점도 있음
- 종래에는 먼지에 강한 나사못과 같은 ‘인페러 펌프’를 사용했으나 전력효율성이 안 좋았기 때문에, 기어펌프를 이용하면 절반 정도의 전력으로 충분해짐

5. 내구성 과제도 극복

- 기어박스의 약점을 극복하는 것 이외에도 제품을 완성시키기 위해서는 해결해야 할 적지 않은 과제가 산적해 있었음
 - 그 중에서도 가장 어렵고 힘든 작업이 제품의 내구성을 확보하는 것이었음
 - 사실 함께 흡입되는 먼지는 필터로 일정 수준까지 제거할 수는 있지만, 고객이 만족할 만한 먼지제거 수준을 확보할 수 있을지가 가장 큰 관건이었음
- 어느 정도 제품이 만들어진 단계에서 자사 공장에 있는 다양한 공작기계에 부착해서 과제를 찾아냈음
 - 이런 과정을 거쳐 1차 완성된 단계에서 외부의 친밀한 거래처에 제공하여 문제발생 여부를 재차 확인했음
 - 최종적으로 시판을 결정한 것은 2011년 5월이었고, 나카오 사장은 ‘굿디자인상’을 받을 수 있도록 하자고 또 다른 과제를 설정하며 직원을 독려했음
 - 그동안 기능을 너무 중시한 나머지 제품의 디자인을 소홀히 했다는 반성에서 나온 결정이었음
- 산업디자이너와 함께 제품 디자인을 완성하고 고유의 상품명도 필요하다는 판단에서 적극적으로 논의를 거듭했음
 - 새롭게 출시되는 이 제품을 일본오일펌프의 브랜드로 육성하겠다는 강한 의지를 반영한 것이었음
 - 원래의 발상이 좋았고 시간을 들여 개발한 제품이었던 점들이 좋은 평가를 받아 2011년 11월에 순조롭게 ‘굿디자인상’을 수상할 수 있었음
 - 동시에 같은 해 12월부터 샘플영업을 시작했고, 첫 번째 고객으로부터 구매가 결정되어 사내에 자료가 등록된 것은 2012년 후반이었음

- 볼텍스를 제품으로 완성시킬 수 있었던 것은 영업, 개발, 생산 등 3박자가 잘 결합된 종합적인 능력의 산물이라고 할 수 있음
 - 나카오 사장이 지향했던 ‘개발하고 제조해서 판매한다’라는 하나의 전략으로 완성하는 하나의 모범사례가 되었다고 볼 수 있음
 - 앞으로 이러한 성공 사례를 다른 제품에도 적용해 나가겠다는 방침임
- 중장기경영계획의 두 번째 개혁안이었던 표준화 제품으로 이길 수 있는 전략에 대해서는 Trochoid Pumps의 표준제품과 유압모터 제조로 대응해 나가고 있음
 - Trochoid Pumps의 표준제품과 관련해서는 이미 시장에 모조품이 돌아다니고 있어 이에 대한 대책으로 납기단축 서비스를 제공하고 있음
 - 유압모터는 지금까지의 표준제품과는 달리 프리미엄(고급)제품을 개발해 왔던 것이 사실임
 - 그러나 시장점유율도 낮고 시장도 더 이상 커질 가능성이 높지 않아 표준화된 제품으로 확실하게 승부를 하겠다는 전략으로 돌아섰음
 - 이 새로운 시장에서 살아남기 위해서는 철저히 납기를 단축시켜 나가는 방법이 최선이라는 것이 나카오 사장의 말임
- 사실상의 표준화 제품이라고 할 수 있는 미국 이튼의 제품과 호환성이 있는 유압모터를 개발한 것은 2011년 10월임
 - 뚜렷한 목적을 가지고 개발했던 이 제품은 이튼 제품을 그대로 대체 교환해도 사용할 수 있음
- 현재 전사적으로 추진하고 있는 핵심적인 전략은 제조 프로세스 개혁임
 - 일반적으로 Trochoid Pumps의 표준화 제품과 유압모터의 납기는 1개월 이상 소요됨
 - 그렇지만 일본오일펌프는 ‘납기 3일’을 목표로 하고 있고, 부품 재고를 충분히 확보함으로써 하루 3개 이내라면 Trochoid Pumps의 표준화 제품과 유압모터를 최단 3일의 납기를 보증하고 있음
- 사실 제조하는데 시간이 소요되는 이유는 같은 종류의 제품 수백 개를 한 번에 모두 만들기 때문임

- 일본오일펌프는 고객이 지명한 수량의 제품만을 신속하게 조립해서 완성하는 제조 방식을 택하고 있음

6. 생산거점 U턴으로 대응

- 공작기계 제조의 납기를 단축하기 위해서 가장 문제가 되는 것은 기계에 입력되는 정보의 ‘재설정’임
 - 펌프나 모터는 둘 다 일정한 기준에 맞게 일단 기계를 세팅하면 동일한 수치의 제품밖에 만들 수 없음
 - 만약 수치가 다른 제품을 조립하기 위해서는 프로그래밍을 바꾸거나 기계를 조정하는 등 설정했던 모든 것을 수정해야 함
 - 이러한 ‘재설정’ 작업의 시간을 완전히 없애는 것은 어렵지만, 일본오일펌프는 2012년부터 이 작업을 최대한 단시간에 할 수 있도록 사내의 모든 역량을 쏟아 붓고 있음
- 이전까지는 일본오일펌프의 야마가타(山形)공장에서 Trochoid Pumps를 만드는데 필요했던 ‘재설정’ 시간은 90분 정도였음
 - 하루에 네 차례 ‘재설정’을 하면 그 작업만으로도 6시간이나 소요되었음
 - 그러나 나카오 사장이 직원들 앞에서 이 작업을 직접 해 봤더니 35~40분이면 충분했다고 함
- 나카와 사장은 직원과 함께 ‘재설정’ 작업의 시간을 줄이기 위해 지혜를 모아가며 각종 아이디어를 냈음
 - 결국 지금은 15~20분에 ‘재설정’ 작업을 마칠 수 있게 되었고, 그 만큼 전체 제품 개발에 여유를 가질 수 있게 되었음
- 최고경영자와 임원이 솔선해서 직원과 하나가 되어 개선을 추진하면 작업 현장도 보조를 맞추게 된다는 것이 나카오 사장의 신념임
 - 나카오 사장은 “많은 아이디어가 나오고 있다. 물론 모든 것이 순조롭게 된다는 보장은 어디에도 없다. 끈질기게 계속해서 추진하는 수밖에 없다. 경영자로 미움을 받을 각오로 일을 하고 있다.”고 말함

- 실제 임원과 함께 서슴없이 공장에 들어가 ‘왜 이 작업이 필요한지’ ‘이건 좀 이상하지 않느냐?’ 등 개선을 위한 노력을 계속하고 있음
- ‘재설정’ 이외에 문제가 되는 것이 부품을 조달하는 납기임
 - 일본오일펌프가 생산하는 Trochoid Pumps는 로터라고 불리는 기어톱니바퀴, 톱니바퀴 밑에 들어가는 샤프트(軸), 펌프 본체를 회전시키는 전동기 등으로 구성되어 있음
 - 현재 유통되고 있는 로터는 몇 천 종류에 달하지만 일본오일펌프가 로터를 생산하는 공장에 발주하면 납기는 대체로 30~50일이 소요됨
 - 샤프트도 크기에 따라 다르지만 170가지의 다양한 종류가 있고, 납기는 로터와 같은 30~50일 걸리는 것이 일반적임
 - 전동기는 중국에서 조달했었기 때문에 4개월가량이 소요되었음
 - 그런데 이들 부품들을 각각 들여와 실제 자사에서 제품 자체를 조립하는 데는 하루면 충분했음
- 제품을 조립하는 데 하루면 충분하기 때문에 일본오일펌프가 표준제품으로 보증하고 있는 ‘3일 납기’를 지키기 위해서는 공장에 부품재고만 있다면 얼마든지 가능하다는 계산이 나옴
 - 그러나 부품 납기가 긴 상태 그대로라면 재고부담이 크기 때문에 비용 측면으로 어려움이 많아질 수밖에 없음
 - 특히 한 가지 종류의 대량 주문이 발생하게 되면 고객과의 납기 약속을 지키지 못하는 경우가 발생할 수밖에 없음
- 이런 상황이기 때문에 안정적인 제품을 공급하기 위해서는 무엇보다도 먼저 부품 납기를 단축해야 해야 했던 것임
 - 그래서 나카오 사장은 30일 걸리던 납기를 3일로 단축시킬 것을 지시했고, 현재는 8일로 생산현장이 돌아갈 수 있는 체제를 정비한 상태임
- 특히 중국에서 조달하던 전동기를 4개월 걸리던 납기를 1주일로 단축하는 데 성공했음
 - 중국에서 조달하던 것을 중단하고 자체 생산하는 것으로 전환했기 때문임

- 2012년 12월에 이를 위한 공장을 새롭게 신설하고, 제조비용 측면에서도 중국에서 조달하던 때와 큰 차이가 없도록 조치를 취함
 - Trochoid Pumps 본체인 주물도 중국(대련)에서 조달하던 것을 중단하고 야마가타(山形)공장에서 자체 생산하면서 납기가 1주일로 줄어들었고 단가도 저렴해지는 효과가 나타났음
- 중국 대련에서 조달하던 때의 단가를 100으로 했을 때 야마가타(山形)공장에서 생산하는 제품은 140이 됨
- 그러나 중국에서 조달하던 주물의 불량률은 나쁠 때는 17%에 달했고, 반면 야마가타(山形)공장에서 만드는 주물의 불량률은 1%미만에 불과했음
 - 중국에서 조달하는 제품의 불량품은 입고될 때 실시하는 검사에서는 발견하지 못했던 불량품이 가공하는 과정에서 비로소 판명되는 경우가 적지 않았음
 - 따라서 최종적으로 중국에서 조달했던 주물의 단가는 160이 되는 것이 정확하다고 볼 수 있음
 - 야마가타(山形)공장에서 만드는 편이 납기를 단축할 수도 있고 비용도 20정도 저렴하다고 할 수 있음

<표1> 주물부품 국산화에 따른 공급 효율화

	기존 조달	현재 조달
공장	중국 대련 등	야마가타(山形)시
단가	100	140
불량률	17%	1%
불량률 관련 비용	60	0
납기	4개월	1주일

자료: NIKKEI BUSINESS, 2013.5.27., 企業研究에서 작성

- 결국 4개월 걸리던 납기가 1주일로 줄어들자 재고가 극적으로 줄어드는 효과가 나타났음
- 비용을 줄이는 것뿐 아니라 물리적인 공간을 효과적으로 활용할 수 있게 되었던 것임
 - 주물부품과 전동기를 일본 국내에서 제조함으로써 결과적으로 환산하면 구마다니(熊谷)공장의 5동 중에서 1동 분량의 재고를 삭감할 수 있게 되었음

- 사실 최근 제조업 분야에서의 전반적인 흐름의 대세는 분명히 글로벌 조달임
 - 전 세계 어디서든 가장 저렴한 부품을 조달하고 가장 인건비가 낮은 곳에서 조립함
 - 그러나 이런 생산방식은 서플라이체인이 길어질밖에 없다는 결정적인 단점을 함께 가지고 있음
 - 따라서 일본오일펌프는 반대로 서플라이체인을 가능한 짧게 가져가는 전략으로 전환한 것임
 - 납기 단축을 추구함으로써 조립하기 위해 부품이 도착하는 것을 기다리지 않아도 될 뿐 아니라 재고 공간 비용을 재검토할 수 있었기 때문임
- 작업의 공정과 공정 사이에서 발생하는 불필요한 시간 낭비를 최소화함으로써 생산성을 극대화하는 제조업의 기본을 지켜나가고 있는 것임
 - 납기 단축은 이전부터 관행적으로 이어오던 여러 생각과 작업을 개선하는 중요한 계기를 마련해 주었음

7. 한국에 대한 시사점

- 한국기업은 일본오일펌프의 사례에서 알 수 있듯이 일본기업의 중국에서의 생산과 조달 방식에 큰 변화가 일어나고 있는 점을 주목할 필요가 있음
 - 지금까지 많은 일본기업이 비용절감과 현지수요 확보를 위해 중국에서의 생산과 부품조달을 추진했던 것이 사실임
 - 그러나 인건비 급등과 더불어 다른 산업으로의 전직으로 인재확보가 어려워지면서 그러한 목적을 달성하기 어려워지고 있음
- 실제 중국에서 생산하는 적지 않은 기업이 인재를 육성하더라도 이전보다 빨리 퇴사해 버리기 때문에 품질을 유지하는 것이 어렵고, 이로 인해 비용이 늘어나는 문제를 안고 있는 것으로 보임
 - 중국에서 부품을 조달하는 경우에도 조달하는 업체가 이와 비슷한 상황이라면 역시 조달비용 측면에서 영향을 받을 수밖에 없음

- 이런 상황에서 일부 일본기업은 중국 이외로 눈을 돌리기 시작하고 있는데, 그 대상지역으로 선정하는 곳이 성장이 기대되는 동남아시아와 일본으로 다시 유통하는 것임
 - 중국에서 동남아시아로 생산거점 등을 옮긴 대표적인 사례로는 Sodick, 동양전지, Yokowo 등이 있음
 - 동남아시아로 이관하는 목적은 중국으로 진출할 때와 마찬가지로 생산비용 절감과 현지 수요 확보임

<표2> 일본기업이 중국에서 동남아시아로 U턴한 사례

기업명	관련 내용
Sodick	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 2013년에 태국에서의 방전가공기 생산수량을 늘려, 중국과 같은 수준으로 끌어올림 ▷ 종래 태국과 중국에서 1대 2의 생산수량을 계획했으나 중국 리스크 영향으로 방침을 전환함 ▷ 중국에서 예정하고 있었던 세계전략 제품의 생산도 태국으로 분산시킴
동양전기	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 현재는 중국(강소성 남경시)에 공장을 가지고 있으나 엘리베이터센서 등의 생산 공장을 2013년에 태국에 설립 ▷ 해외생산거점을 분산시킴으로써 생산체제 안정화 및 해외사업 확대를 도모
Yokowo	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 중국 광둥성 공장은 2012년 가을 반일시위로 이틀 동안 조업이 중단됨 ▷ 인건비 급등 등으로 베트남에 새롭게 세운 차체통신용 부품공장의 확장을 앞당겨 실시 ▷ 2012년 9월에 타이어하네스 등의 생산을 시작하고 마이크로안테나 등의 생산도 할 수 있도록 확장할 계획

자료:日経テクノロジーOnline, ‘もう安くない中国生産・調達 国内生産・内製化に活路あり’, 2013/01/25에서 인용

- 반면 일본으로 다시 돌아오는 기업은 QCD(품질, 비용, 납기)를 향상시킬 목적이 가장 중요한 것으로 보임
 - 일본오일펌프를 포함하여 적지 않은 일본 제조업체가 중국에서의 생산을 그만두고 일본에서의 생산으로 전환하고 있음
 - 차별화된 경쟁력을 확보하기 위해서는 일정 수준이상의 품질과 납기를 유지해야 하는 절실함의 결과로 보임
 - 생산비용 절감을 위해 중국으로 진출했던 일본 기업이 일본 국내로 다시 돌아오는 사례는 앞으로도 증가할 것으로 예상됨

<표3> 일본기업이 중국에서 일본으로 U턴 한 사례

기업명	관련 내용
일본오일펌프	▷ 산업용펌프 분야에서 납기를 단축하는 서비스로 차별화하기 위해서 중국으로부터 조달하던 모터를 국내 자사 공장에서 자체 생산함
네본	▷ 생산혁신으로 재고삭감을 추진한 결과, 중국기업에 외주했던 스테인리스 철강제의 가공공정(깁통제조)에 문제가 지속적으로 발생하여 일본 국내자사공장에서 가공하는 것으로 전환함
특수발조흥업	▷ 일본시장에서 판매하는 제품 전량을 자사의 중국공장에서 생산해서 일본국내로 수입했으나, 품질 확보가 어려워져, 수입량의 70%를 신설하는 국내공장에서 생산하는 것으로 전환함
우에노	▷ 2014년도 중에 일본국내에서 노이즈필터 코일의 생산능력을 2배로 증강할 계획임 ▷ 중국공장은 품질과 납기를 확보하기 어려워 국내공장에서 자사가 개발한 자동기기를 도입하여 비용을 삭감하는 등 최첨단의 기술을 필요로 하는 생산은 일본 국내를 중심으로 추진함
후지제록스	▷ 작업 효율화와 생산설비 내제화를 추진하여 이전에 중국으로 이관했던 렌즈 등의 핵심부품 생산을 2011년에 일본으로 다시 이관함. ▷ 상용인쇄기 등 일부 제품 생산을 일본국내 회귀를 검토하고 있음

자료:日経テクノロジーOnline, ‘もう安くない中国生産・調達 国内生産・内製化に活路あり’, 2013/01/25에서 인용

- 기술적인 차별성을 확보하는 것이 점차 어려워지고 있는 공작기계 업계에서 혁신적인 납기 단축이라는 새로운 경쟁력을 찾아낸 일본오일펌프의 사례는 시사하는 바가 적지 않음
 - 일정 수준 이상의 품질을 보유한 경쟁사와의 경쟁에서 살아남기 위해 일본오일펌프가 선택한 것은 세상에 없는 신제품 개발과 납기 단축이었음
 - 이를 실현하기 위해 조직을 과감하게 개편해서 신제품 개발 전담팀을 만들었던 것도 새로운 시장을 개척하는데 중요하게 작용했음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2013.5.27., 企業研究
2. 日経テクノロジーOnline, ‘もう安くない中国生産・調達 国内生産・内製化に活路あり’, 2013/01/25
3. 日経テクノロジーOnline, ‘改革の原資としての在庫削減’, 2013/01/31
4. 일본오일펌프 홈페이지(http://nopgroup.com)